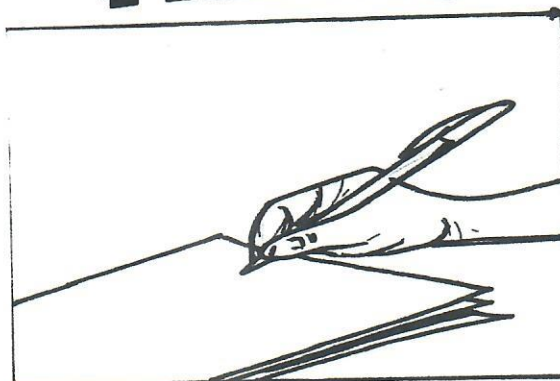


Union Européenne

1779  
Ministère de l'Economie et des Finances  
Ministère des Collectivités Locales et  
de la Décentralisation

## Programme d'Appui au Développement Local Urbain

# PADELU



**Présentation générale du processus  
de maîtrise d'œuvre sociale**

## Tome 1

Elaboré par :



**enda ecopop**

BP : 3370 Dakar, tél : +221 864 69 59 – fax : +221 864 69 32 email :  
ecopop@enda.sn – site web : [www.enda.sn/ecopop](http://www.enda.sn/ecopop)

Janvier 2006

# Sommaire

## Sigles et abréviations

## INTRODUCTION

- I- Présentation du guide
- II - Méthodologie d'élaboration du Guide

## PREMIERE PARTIE : MANUEL DE PROCEDURE DU MOS

- A. Information / sensibilisation des acteurs
  - 1 Contacts préalables
  - 2 Lancement officiel
  - 3 Repérage des OCB et des cadres de concertation locaux :
  - 4 Définition du cadre d'intervention
  - 5 Réunions communautaires
- B. choix du type de gestion
  - 1 Réunion du Conseil Municipal pour définir le type de gestion
  - 2 Procédures de contractualisation
  - 3 Elaboration d'un programme d'activités
- C. Renforcement des Capacités de gestion
- D. Monitoring et Suivi / Evaluation

## DEUXIEME PARTIE : PRATIQUE DE MAINTENANCE, DE PLANIFICATION ET DE GESTION

- 1. Maintenance des Equipements et Infrastructures communautaires
- 2. Planification participative des stratégies de maintenance des Equipements et Infrastructures Communautaires
- 3. Outils de gestion

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ASC	:	Association sportive et culturelle
APS	:	Atelier de planification stratégique
AGR	:	Activités génératrices de revenus
CDEPS	:	Centre pour le développement populaire
CL	:	Collectivité locale
MOS	:	Maître d'œuvre sociale
OCB	:	Organisation communautaire de base et sportif
PADELU	:	Programme d'appui au développement local urbain
UCD	:	Unité communautaire de développement
EIC	:	Equipements et Infrastructures Communautaires



## INTRODUCTION

La problématique de l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements urbains s'affirment de plus en plus comme une dimension intégrée de toute politique de bonne gouvernance. C'est dire que la gestion participative des équipements et infrastructures communautaire est désormais une option majeure des projets et programmes de développement.

L'adoption par les acteurs à la base de nouveaux modes de gestion des affaires locales à travers une démarche partenariale et participative est une orientation majeure des politiques de développement dans l'actuel contexte de la décentralisation.

Toutefois, il est important de relever que le contexte local, est fortement marqué par :

- une paupérisation grandissante des populations à laquelle s'ajoute un déficit notoire en équipements collectifs et services sociaux de base,
- une faiblesse manifeste des capacités des acteurs à s'impliquer au processus décisionnel relatif au choix des projets et à participer à leur mise en œuvre,
- une faible mobilisation des ressources locales pour financer les projets ou assurer le fonctionnement des équipements réalisés,
- Pour plusieurs communautés, la qualité ou l'accès aux services sociaux de base demeure un objectif à atteindre du fait de l'inexistence d'une réelle culture d'entretien, de maintenance, de gestion. Ainsi, une frange importante des communautés en milieu urbain, périurbain comme en milieu rural reste exposé à la précarité, la marginalisation et l'enclavement.

L'accès aux services sociaux de base des plus démunis ne doit plus être considéré comme un **besoin à satisfaire** mais comme un **droit fondamental** pour les populations, mais il demeure que la préservation de ce droit et sa consolidation passe nécessairement par un engagement citoyen, à prendre en charge leur développement par l'adoption de nouveaux modes de gestion des affaires locales à travers une démarche partenariale et participative.

C'est dans ce contexte que le Programme d'Appui au Développement Local Urbain (PADELU) intervient, avec comme objectif principal de contribuer à la réalisation des infrastructures mais également à leur bonne gestion et à leur maintenance suivant une démarche participative et décentralisée, qui permette d'améliorer la gouvernance locale et de garantir la participation de tous les acteurs à la prise de décision et au suivi.



L'élaboration d'un guide pratique d'entretien, de maintenance et de gestion des infrastructures et équipements urbains à l'usage des institutions municipales, des acteurs à la base et des services techniques déconcentrés, s'inscrit dans cette perspective d'amélioration des attitudes et aptitudes pour un accès durable aux services sociaux de base. Il embrasse des domaines aussi divers que variés tels que la *Voirie, l'Assainissement, les Equipements communautaires et de jeunesse, les Equipements marchands, les Infrastructures sanitaires, les Travaux hydrauliques et les espaces verts* ; qui du reste constituent autant de champs d'intervention du PADELU.

## **I- PRESENTATION DU GUIDE**

Le présent guide, tout en proposant des outils et méthodes appropriés pour une gestion durable des infrastructures et équipements urbains se veut également un document de capitalisation des acquis de la composante de maîtrise d'œuvre sociale du PADELU. Il se structure en sept tomes :

**Tome 1 : Présentation générale du processus de maîtrise d'œuvre sociale.**

Ce tome introductif présente les différentes étapes du processus de maîtrise d'œuvre sociale et propose des outils de renforcement des capacités d'entretien, de maintenance et de gestion, adaptables selon la spécificité de l'infrastructure ou de l'équipement.

**Tome 2 : Equipements communautaires et de jeunesse.**

Il s'applique aux infrastructures et équipements suivants : Plateaux multifonctionnels, stades, maison de la femme, maison des OCB, foyer des jeunes, centre d'accueil, bibliothèque municipal, et toute autre infrastructure ou équipement qui entre dans la même catégorie.

**Tome 3 : Assainissement / Voirie et espaces verts.**

Il s'applique aux ouvrages de gestion des eaux pluviales, des eaux usées, des ordures ménagères, aux jardins publics, aux arbres d'alignement le long de la voie publique et aux routes bitumées au niveau de la Commune.

**Tome 4 : Infrastructures sanitaires.** Les infrastructures ciblées sont les postes de santé, les maternités et les logements annexes.

**Tome 5 : Equipements marchands.** Il s'applique aux marchés et aux chambres froides.

**Tome 6 : Equipements Hydrauliques.** Il s'agit de réseaux d'adduction d'eau, de bornes fontaines et de forages.

**Tome 7 : Infrastructures scolaires :** Il s'applique aux écoles, salles de classes et équipements annexes (tels les bureaux, blocs sanitaires, murs de clôture).

- **Contenu des différents tomes :**

Le tome 1 présente le processus de maîtrise d'œuvre sociale dans toutes ses étapes, ainsi que les différentes articulations entre celles-ci.

Les six (6) tomes suivants s'intéressent aux six (6) catégories d'équipements ci-dessus cités. Chacun des tomes est articulé autour de six (6) chapitres qui se présentent comme suit :

**Chapitre I : La sensibilisation / Mobilisation sociale**

Cette partie traite des enjeux de la mobilisation sociale pour une participation communautaire effective à la gestion des infrastructures et équipements urbains. Selon le type d'infrastructure, différentes stratégies de mobilisation sociale seront présentées. Ce chapitre donne des indications assez exhaustives sur les défis et les éventuels « goulots » d'étranglement qu'on peut rencontrer dans les circuits de communication, dans le cadre de la maîtrise d'œuvre sociale.





## Chapitre II : Le choix du type de gestion adapté à chaque équipement.

Sur la base de cas pratiques, cette partie fait état des types de gestion les plus courants, en analyse la portée et les limites et donne, pour chaque type d'infrastructure/ équipement le mode de gestion le mieux indiqué, à la lumière d'une revue d'expériences de gestion et des enseignements tirés.



## Chapitre 3 : Entretien et de maintenance des équipements communautaires

Les techniques et stratégies d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements urbains sont traités à deux niveaux : l'infrastructure et l'équipement.

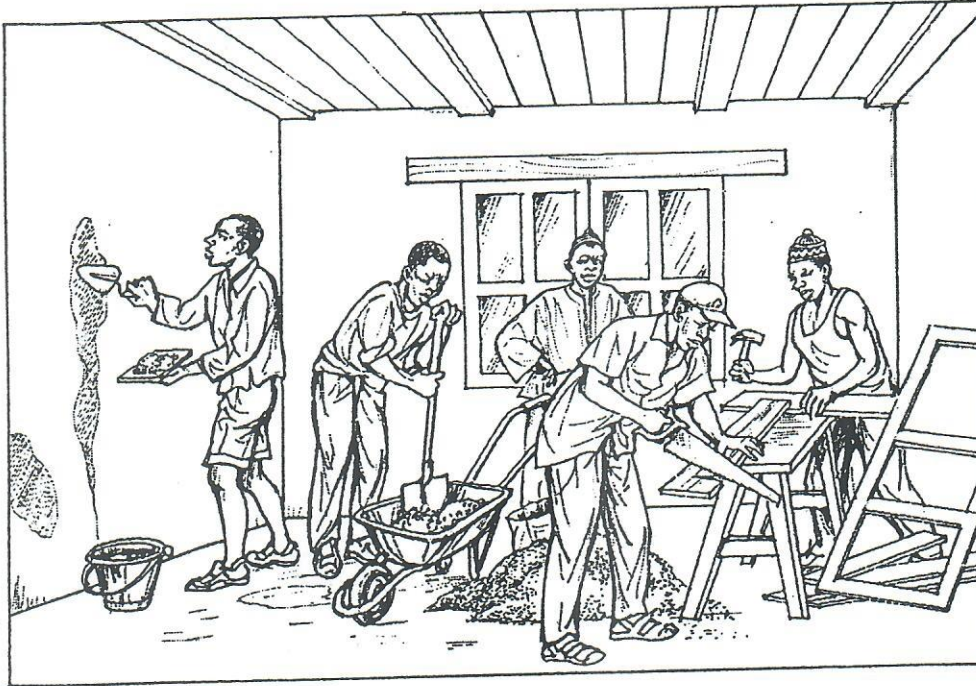
A partir d'un modèle de cycle d'entretien et de maintenance type, il est indiqué pour chaque type d'infrastructure/ équipement et à chaque étape dudit cycle les rôles et responsabilités des acteurs impliqués et les dispositifs organisationnels qui se révèlent les plus efficaces.

Des outils d'entretien, de maintenance et de gestion tels que la fiche d'analyse des causes et effets des détériorations des équipements et infrastructures urbaines, la fiche d'inspection sont proposés selon les cas.

Ce chapitre offre une revue exhaustive des problèmes d'entretien récurrents selon les types d'équipements, les travaux d'entretien préventifs et curatifs illustrés au cas.



Les stratégies d'entretien et de maintenance portent aussi sur la sensibilisation pour un changement de comportements durable, d'où les différentes indications sur les caractéristiques de gestion souhaitables, les bonnes et mauvaises pratiques illustrées mais aussi, des codes de conduite adaptables sont proposés.



#### **Chapitre 4 : Stratégies de mobilisation et de gestion des ressources des équipements communautaires**

La gestion durable des infrastructures et équipements urbains est pour une bonne part fonction d'une bonne stratégie de mobilisation des ressources nécessaires à l'entretien et à la maintenance. Cette partie propose aux usagers des outils pratiques de planification de stratégies et de plan d'actions spécifié selon l'infrastructure / équipement.

Partant du principe que les ressources issues de l'exploitation des infrastructures et équipements urbains doivent profiter à l'ensemble de la communauté, des indications pour une gestion efficace et efficiente des ressources sont proposées dans ce chapitre.

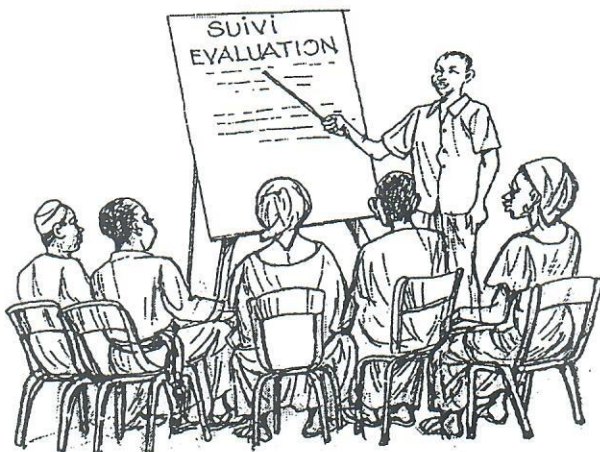


## Chapitre 5 : Renforcement des capacités de gestion des équipements communautaires

Dans ce chapitre, l'accent est mis sur les principes de bonne gouvernance dans la gestion des équipements communautaires. De même, des outils de gestion sont proposés aux élus et aux services techniques communaux pour une meilleure compréhension de leurs rôles et responsabilités dans la gestion des infrastructures et équipements urbains.

## Chapitre 6 : Monitoring et suivi de la gestion des équipements communautaires

Se fondant sur des expériences pratiques de gestion, ce chapitre propose des dispositifs de monitoring et de suivi / évaluation souple et efficace, qui peuvent renforcer la responsabilité individuelle et collective, sur la base d'indicateurs de performances pertinents.





## II - METHODOLOGIE D' ELABORATION DU GUIDE

Différentes étapes ont structuré le processus d'élaboration du guide :

La revue documentaire exhaustive des guides pratiques existants dans le domaine de l'entretien et de la maintenance des infrastructures et équipements urbains, qui en est la première, a permis de mieux cerner les différents aspects dont il faut prendre en compte dans l'élaboration de ce document.

Les interviews et entretiens semi-structurés tenus avec les personnes ressources d'organismes et institutions concernés directement ou indirectement par la problématique de l'entretien et de la maintenance des infrastructures et équipements urbains (Maison des élus, Ministère de l'urbanisme, Direction des travaux et de l'équipement, Banque Mondiale, ISADE, AGETIP, ENDA ECOPOP, Ecole Supérieure polytechnique, Equip PLUS, DPEVU, CFPH) de Camberène, PADELU etc... ), ont permis de préciser les orientations méthodologiques et d'identifier des expériences significatives de gestion.

Les enquêtes de terrain menées sur la base d'un questionnaire qui prend en charge les différents aspects du présent guide ont permis de dégager les problèmes récurrents pour chaque type d'équipement et des comparaisons intéressantes en zone urbaine comme en zone urbaine.

Tous ces aspects ont été approfondis dans le cadre de six (6) ateliers thématiques organisés dans six (6) villes où des expériences significatives dans différents domaines ont été identifiées.

Les ateliers thématiques ont surtout porté sur l'identification des problèmes d'entretien, de maintenance et de gestion des infrastructures et équipements communautaires. Il s'est agi d'en analyser la nature, les différentes causes (matérielles, humaines, financières, liées au cadre juridico institutionnel, aux types de gestion...) et les effets pervers induits. Les échanges sur les pistes de solutions, les opportunités, les stratégies à adopter et les éventuels blocages ou obstacles à surmonter pour la mise en œuvre de ces stratégies, ont pu être capitalisés.

Partant des problèmes récurrents identifiés, ce guide pratique d'entretien, de maintenance et de gestion des infrastructures et équipements urbains s'applique à la gamme d'infrastructures et



équipements réalisés dans le cadre du PADELU. Il ne propose pas des solutions miracles, mais seulement des techniques et stratégies d'entretien, de maintenance et de gestion que dictent les enseignements tirés d'expériences de gestion, partagés et validés par des spécialistes et des praticiens de tous les jours.

Il propose des solutions de première urgence pouvant être appliquées par les acteurs communautaires pour prévenir les problèmes, et le cas échéant les petits travaux curatifs. Il reste entendu que les gros dégâts relèvent de la responsabilité des techniciens qui seront mobilisés à cet effet.

Le guide emprunte un langage simple afin d'être accessible et permettre son appropriation dans des contextes socioculturels différents.

## **PREMIERE PARTIE : MANUEL DE PROCEDURES DU MOS**

Les méthodes d'intervention du PADELU s'appuyant sur la stratégie du faire faire, impliquent le recrutement par l'institution municipale, d'un Maître d'Oeuvre Sociale (MOS) sur la base d'un dossier d'appel d'offre restreint. Une fois choisi, le MOS signe un contrat avec le maire et travaille avec un ensemble d'acteurs locaux (services de l'Etat, services municipaux, organisations communautaires de base...). Le MOS travaille également en relation avec un maître d'œuvre technique également recruté suivant les mêmes procédures.

### **A. Information / sensibilisation des acteurs**

Ces contacts constituent en des visites d'information aux autorités locales (Maires, Sous-préfet, Conseil Municipal, responsable des OCB, Techniciens, Directeurs d'école, Directeurs de CEDEPS, Inspection de la Jeunesse, Leaders associatifs, Service du développement communautaire etc....) et ont pour principal objectif de préparer le lancement officiel du processus.

Ces visites devraient permettre, déjà, au maître d'œuvre sociale, de disposer d'une liste exhaustive des organisations communautaires de base et des cadres de concertation locaux, de partager avec les autorités municipales, les modalités pratiques d'organisation de la journée de lancement (liste des participants, disponibilité d'une salle, convention d'une date).

Le maître d'œuvre sociale prendra de concert avec le maître d'ouvrage, les dispositions utiles pour que l'ensemble des catégories sociales de la commune soient représentées, de même que les services techniques et les organisations locales d'appui au développement.

#### **1- Lancement officiel**

Le lancement officiel a pour objectif de donner un caractère populaire et participatif à la mise en œuvre du processus. Il permet un partage élargi de l'information avec les autorités administratives, religieuses, coutumières, les OCB, les délégués de quartier, les autorités administratives, les ONG d'appui qui interviennent dans la zone, la presse, les comités de gestion existants....

Cette première rencontre permet d'apprécier la dynamique associative au niveau local, de partager les enjeux de la maîtrise d'œuvre sociale, de rappeler les contextes particuliers d'émergence des demandes afin de mieux articuler l'intervention du MOS aux aspirations du maître d'ouvrage et les groupes bénéficiaires.

Au sortir de cette activité les résultats suivants devraient être obtenus : Les enjeux liés à la gestion participative des équipements communautaires sont partagés et maîtrisés recueillir les préoccupations des participants, les discuter et les capitaliser- Partager l'information sur les différentes étapes du processus

Le cachet populaire accordé à cet événement majeur vise à susciter la volonté politique des autorités municipales et l'engagement des acteurs locaux à s'impliquer pleinement dans l'entretien, la maintenance et la bonne gestion des équipements et infrastructures communautaires.

## **2- Repérage des OCB et des cadres de concertation locaux :**

C'est une activité qui a pour objectif global de susciter une participation élargie de l'ensemble de la communauté à la mise en œuvre du processus de maîtrise d'œuvre sociale.

Deux objectifs spécifiques sous-tendent cette activité :

- repérer et organiser les cadres de concertation existants.
- faire le bilan de fonctionnement des comités existants ;

Cette étape se fait à l'aide d'une fiche de repérage des cadres concertation essentiellement constitué des OCB, associations et diverses formes de regroupements associatifs au niveau des quartiers de la commune. Cette fiche permet d'avoir les informations essentielles sur les OCB, leurs dates de création, expériences significatives et réseaux de relation développés.

## **3- Définition du cadre d'intervention**

Un préalable à la mise en place des infrastructures est le repérage des cadres de concertation et des acteurs clés. Le but est de déterminer quels sont les cadres de concertation existants, les acteurs potentiels et d'identifier leurs atouts et leurs faiblesses avant de procéder à des activités d'animation des réunions communautaires.



Ainsi doit-il se poser les questions suivantes :

- Les cadres concertation locaux sont-ils dynamiques et impliquent-ils toutes les couches de la population ?
- Dans quelles conditions et dans quels contextes ont-ils été mis sur pied ?
- Ces cadres peuvent-ils porter efficacement le processus ?
- Quels acteurs faudrait-il le plus impliquer ? les riverains de l'infrastructure ? les populations du quartier seulement ? tous les quartiers de la commune ? les organisations de femmes ou de jeunes ? du regroupement des commerçants ?
- La réponse à ces questions dépend de la nature de l'infrastructure ;
- Qu'il s'agisse d'une maison de la femme, d'un foyer des jeunes, d'une borne fontaine, d'un marché, les principaux acteurs seront notamment et respectivement : les associations de femmes, les associations de jeunes (ASC surtout), les populations du quartier, le comité de gestion du marché ?
- La connaissance des réseaux de relations entre les acteurs identifiés vise, en outre, à concrétiser un dialogue entre ceux-ci, le maître d'œuvre Social (MOS) et le maître d'ouvrage. C'est une phase très importante pour la compréhension des enjeux de la participation populaire au processus de mise en œuvre, de suivi évaluation et de pérennisation des projets.

#### 4. Réunions communautaires

Après avoir bien défini le cadre d'intervention, le MOS va promouvoir la transparence durant tout le processus, la bonne circulation de l'information à tous les niveaux, la communication dynamique et la concertation afin de permettre une réelle appropriation des projets. C'est ainsi que cette étape aura pour objectif de lever toute ambiguïté et de faciliter la participation de toutes les couches sociales et des catégories socio professionnelles. Tous les acteurs à la base doivent être informés sur l'ensemble des modalités de partenariat entre la commune et ses partenaires ainsi que sur les enjeux liés aux projets à mettre en œuvre.

A titre indicatif, les réunions communautaires peuvent être tenues selon une fréquence d'une réunion tous les quinze jours et, en impliquant les principaux acteurs concernés (leaders d'opinion, porteurs de voix ...). Il est recommandé de tenir ces réunions chez le délégué de quartier afin de donner un caractère légitime à ces réunions et de susciter une participation dynamique de la communauté.

La procédure suivante peut-être adoptée :

1. Visite d'information et de sensibilisation du délégué de quartier. Le MOS peut être accompagné par le secrétaire municipal ou un conseiller municipal
2. Première réunion élargie avec l'ensemble de la communauté. Cette première réunion élargie permettra de partager les enjeux liés à la maîtrise d'œuvre sociale, les modalités pratiques de tenue des réunions, de recueillir les principales préoccupations des acteurs et de valider avec les acteurs le planning des activités de maîtrise d'œuvre sociale.
3. Tenue régulière (selon une fréquence établie) de réunions communautaires avec l'ensemble des leaders d'OCB. Il s'agira d'informer les acteurs sur l'état d'avancement des travaux (compte rendu des réunions de chantiers), de recueillir éventuellement les préoccupations des acteurs liés à l'exécution des travaux, de partager la suite des activités.

Les activités de mobilisation et de sensibilisation vont être tenues durant toute la phase de mise en place des infrastructures et permettront de susciter une responsabilisation individuelle et collective au niveau des groupes bénéficiaires.

## **B. Choix du type de gestion**

Différents modes de gestion s'offrent à la commune :

- **La régie directe** (gestion directe par les services de la collectivité ou en régie) C'est un système par lequel la municipalité met en place une forme de régie autonome juridiquement et financièrement avec ses propres organes de gestion, son comité d'exploitation et son propre personnel.
- **La co-gestion** : C'est un système par lequel un partenariat est négocié entre la collectivité locale et les acteurs et usagers évoluant dans les différents secteurs d'activités de l'infrastructure considérée.
- **La gestion déléguée** : C'est un système qui permet à la collectivité locale de concéder à une société privée, l'exploitation et la gestion de l'équipement sur la base d'un cahier de charges signé entre les deux parties.



- **La régie intéressée** qui consiste à une contractualisation par laquelle un exploitant appelé régisseur intéressé, est chargé d'assurer l'exploitation d'un service et d'entretenir des relations avec les usagers en percevant le prix acquitté par ces derniers, moyennant une redevance comportant un élément fixe et un élément variable

Chacun de ces modes de gestion offre des avantages comme des inconvénients. La régie directe permet à la collectivité de mieux contrôler le bon fonctionnement de l'équipement et d'apporter en temps voulu les correctifs nécessaires. Cependant, au vu des moyens matériels et financiers de la plupart des CL, des dysfonctionnements organisationnels, des enjeux politiques, l'efficacité de ce système n'est pas toujours évidente.

La co-gestion permet d'améliorer les relations de partenariat entre les usagers et la municipalité ; et suscite une responsabilité individuelle et collective des acteurs et usagers des équipements et infrastructures urbains. Cependant, la faible motivation des membres des comités de gestion, en constitue une limite.

La gestion déléguée comme la régie intéressée offre l'avantage de minimiser les risques pour la CL mais l'adhésion des acteurs à ce type de gestion n'est pas facilement acquise et requiert des stratégies de communication et de sensibilisation, qui ne seront pas seulement développées par le concessionnaire.

Par ailleurs, il est nécessaire d'avoir une bonne compréhension des différents modes d'organisation les plus usuels et les principes réglementaires de gestion, afin de disposer d'éléments de comparaison et d'analyse.

L'on notera que les modes de gestion le plus souvent appliqués par les CL sont notamment le système de la co-gestion et le système de la régie en directe.

### **1- Réunion du Conseil Municipal pour définir le type de gestion**

La définition du type de gestion doit être un moment important du processus de maîtrise d'œuvre sociale. La Commune en sa qualité de maître d'ouvrage doit au préalable maîtriser toutes les implications du type de gestion à choisir pour tel ou tel infrastructure/équipement communautaire. Cette rencontre devrait être élargie aux leaders des cadres de concertation locaux afin de mieux maîtriser les orientations de la demande sociale. La décision s'appuiera sur les aspects suivants :



- la nature de l'infrastructure,
- les objectifs visés (engagement citoyen ou mobilisation des ressources...),
- la maîtrise des différents types et procédures de contractualisation,
- les capacités organisationnelles des services techniques communaux,
- les moyens matériels et financiers de la commune,
- le niveau d'expertise locale.

En fonction de ces paramètres, la Commune peut ainsi décider de l'adoption d'un système de co-gestion qui implique les communautés de base, de régie directe qui lui assure un suivi plus rigoureux de la gestion de l'équipement ou en gestion déléguée qui minimise les risques tout en lui procurant des revenus substantielles.

## 2. Procédures de contractualisation

### ☞ Dans le cas d'une gestion déléguée ou d'une régie intéressée

A ce niveau, la maîtrise des procédures de passation de marché public est nécessaire. Un avis d'appel d'offres doit être ainsi rédigé et publié. Cet avis portera sur :

- l'objet de l'offre,
- la date d'envoi de l'avis à la publication,
- le lieu de consultation du dossier,
- les justifications à procédure,
- le jour et l'heure de l'attribution,
- etc...

La commission d'attribution sera composée du maire, de deux conseillers municipaux, du receveur et du représentant du service technique compétent. Les critères d'appréciation porteront sur la qualité de l'offre technique, les garanties professionnelles et financières des candidats. L'on notera, par ailleurs, que la procédure peut être menée sur la base d'une liste restreinte. Dans tous les cas, un contrat est dûment signé entre les deux parties et définit l'objet et le cahier de charges.

### ☞ Dans le cas d'une régie directe

Pour ce cas de figure, la municipalité doit définir un cadre logique de son intervention. Les aspects liés à l'organisation, à la gestion et au suivi/ contrôle doivent être maîtrisés.

### ☞ Dans le cas de la co-gestion

La mise sur pied du comité de gestion de l'infrastructure équipement est fonction du cadre d'intervention préalablement identifié ou créé. Il doit croiser un double critère de représentativité géographique (tous les quartiers) et sociale (ensemble des composantes sociales de la Commune).

#### Procédure :

- Etablir la liste de l'ensemble des leaders d'OCB ;
- Constituer le comité directeur représenté par ce groupe de base ;
- Définir et partager avec les acteurs les caractéristiques d'un membre du comité de gestion (disponibilité, engagement, probité) ;
- Faire désigner par le comité directeur un bureau exécutif, chargé de l'administration de l'infrastructure ;
- Valider le contrat de concession : la finalité est de permettre aux membres du comité de gestion de s'imprégner aussi bien de la notion de contrat que des dispositions du contrat mais aussi des obligations des deux parties. A cet effet, un test de niveau de connaissances peut être effectué avec les membres du comité.

Il sera demandé aux membres du comité de définir en quelques mots, sur un bout de papier, le terme du contrat. Les notions de durée, d'engagement, de parties, d'obligation, de résiliation, de responsabilités seront visitées afin de permettre aux contractants de mieux s'imprégner de leur rôles et responsabilités.

- **Organiser une cérémonie de signature du contrat de concession** : la cérémonie de signature du contrat de concession entre la Commune, représentée par le Maire et le Comité de gestion représenté par son président est à la fois un acte juridique qui permet à la Commune de confier sur la base d'un contrat la gestion des ouvrages mais aussi un acte de responsabilisation individuelle et collective.

### 3. Elaboration d'un programme annuel d'activités

Cette activité peut se faire dans le cadre d'un atelier de planification de stratégies. L'Atelier de Planification de Stratégies (APS) est axé autour de la problématique de la gestion de l'infrastructure. La réflexion portera autour de la question focale suivante : *quelles sont les actions concrètes, spécifiques à conduire dans les 12 prochains mois pour assurer l'animation de l'EIC ?*



La méthode de planification de stratégies permet à tous les acteurs d'avoir une plus grande lisibilité de la problématique de la gestion de l'infrastructure et du contexte local (forces, faiblesses, potentialités, obstacles/ défis) mais aussi et surtout de doter le comité de gestion d'un programme d'actions annuel (animation et mobilisation de ressources) .

### **C. Renforcement des Capacités de gestion**

Les sessions de formation constituent des moments importants dans le processus d'accompagnement pour le renforcement des capacités et un changement de comportement positif et durable des acteurs locaux en matière de gestion, d'entretien et de maintenance des équipements communautaires. Les activités suivantes peuvent à ce titre être réalisées :

- échanges sur les principes d'administration communautaire,
- formation en gestion comptable simplifiée,
- formation sur les outils d'entretien et de maintenance.

### **D. Monitoring et Suivi / Evaluation**

Il s'agit de rencontrer de manière périodique les comités de gestion et les cadres de concertation pour faire le point sur les activités et partager les perspectives.

Après les étapes d'information, de sensibilisation, de mobilisation, de mise en place des cadres de gestion et d'animation (comités de gestion) et de formation (gestion comptable simplifiée, principes de gestion communautaire...), et après le transfert des outils d'entretien, de maintenance et de gestion, il est opportun pour le MOS d'évaluer avec les acteurs l'impact du processus d'accompagnement et d'adopter éventuellement des mesures correctives.

**Au cours de cette activité, les aspects suivants peuvent être visités :**

- Analyser le fonctionnement et l'organisation du comité de gestion ;
- Apprécier le niveau de concertation entre la Commune, le CG et les bénéficiaires ;
- Apprécier le niveau d'utilisation et de maîtrise des outils d'entretien de maintenance et de gestion ;
- Faire le point sur les réalisations du comité de gestion ;
- faire des propositions de solutions appropriées aux contraintes identifiées et dégager des stratégies de mise en œuvre ;
- Réfléchir sur les différentes perspectives d'action et de partenariat.



## **DEUXIEME PARTIE : PRATIQUE DE MAINTENANCE, DE PLANIFICATION ET DE GESTION**

L'analyse des pratiques de maintenance, de planification et de gestion permet de proposer les outils, stratégies et approches à mettre en oeuvre pour faciliter l'appropriation par les comités de gestion, des principes d'entretien et de maintenance.

Dans cette logique cette deuxième partie du guide se structure en trois points essentiels qui se présentent comme suit :

Le premier point traite des outils de maintenance des équipements et infrastructures communautaires, le deuxième point aborde la planification des stratégies de maintenance, alors que le troisième point présente des outils de gestion comptable simplifiée.

Ce présent guide composé des sept (7) tomes ci-dessus présentés est de lecture facile de façon à en permettre une bonne compréhension par toutes les catégories d'utilisateurs (services techniques communaux, maîtres d'œuvre sociaux, comités de gestion....).

Le tome introductif présente la structuration générale du guide et les articulations entre ses différentes parties qui présentent les thématiques majeures visitées par le PADELU, touchant aux différents types d'équipements communautaires implantés dans les communes bénéficiaires. Ces tomes peuvent être utilisés ensemble ou séparément en fonction des besoins de l'utilisateur sans risque d'omission d'une quelconque partie développée par le tome introductif.

### **1. Maintenance des Equipements et Infrastructures communautaires**

#### **☞ Activité I : Inspection régulière et systématique des EIC**

L'inspection est une activité qui consiste à s'enquérir de l'état d'entretien ou de dégradation de l'ensemble des EIC. Elle consiste à faire le tour de l'ensemble des EIC à l'intérieur et à l'extérieur et, observer minutieusement les éventuelles dégradations.

**Objectifs :**

L'objectif de l'inspection est d'identifier les problèmes ponctuels de maintenance qui se pose au niveau des EIC et qui nécessitent une intervention et prise en charge par les acteurs de la communauté.

**Durée :**

2 Heures (le nombre de séances sera fonction de la nécessité de procéder à l'inspection)

**Procédure :**

Les acteurs procéderont à la vérification de l'ensemble des EIC en répertoriant sur la fiche d'inspection<sup>1</sup> les différents problèmes notés.

**Les acteurs :**

Ce sont principalement les responsables des structures d'organisation (OCB, ASC, CG, GPF, CQ) ayant en commun l'usage de l'équipement ou infrastructure en question.

**Stratégie pour assurer l'inspection : la Cellule Qualité (CQ)**

- Une CQ est un groupe d'individus appartenant à la même communauté et ayant les mêmes préoccupations de sauvegarde des EIC.
- La CQ est animée par un responsable élu par ses pairs au sein du Comité de gestion de l'équipement ou de l'infrastructure communautaire.
- Elle se réunit régulièrement à raison d'une heure à une heure trente selon une fréquence convenue.
- Elle résout les problèmes concrets et extrêmement simples relatifs à l'entretien préventif ou ordinaire des EIC.
- Elle fait des propositions aux autorités compétentes ayant la responsabilité de l'entretien et de la maintenance des EIC au niveau communautaire.

**Objectifs des CQ****▪ Objectif opérationnel**

- Mettre sur pied un système efficace et concerté de maintenance où chaque acteur se sent responsable et conscient de son rôle dans l'entretien des EIC.
- Installer chez les populations le réflexe de l'entretien préventif et celui de l'engagement dévolu à la cause de la gestion participative des EIC.

---

<sup>1</sup> Cf. Fiche à la page 3



▪ **Objectif d'intégration et d'adhésion**

- Instaurer une dynamique de groupe qui favorise la concertation et le partage sur les principaux enjeux du développement communautaire à travers l'association de toutes les catégories sociales à la réflexion pour la pérennisation des EIC ;
- Offrir aux acteurs communautaires un cadre d'échange et d'expression pour la sauvegarde de leurs biens communs.

# C.Q

Compte rendu de la .....<sup>ème</sup> réunion

Date : .....

Nom de l'EIC.....

rapporteur :

Nbre de  
Participants :

## Résumé des problèmes observés pendant l'inspection

- 1-----
- 2-----
- 3-----
- 4-----
- 5-----
- 6-----
- 7-----
- 8-----
- 9-----
- 10-----

Actions à entreprendre :	Personne responsable :	Échéance :

Notes particulières :



## ☞ **Activité II : Détermination des causes et effets des détériorations et problèmes de maintenance des EIC**

Après avoir identifier les différents problèmes d'entretien et de maintenance, il sera nécessaire de déterminer les causes et effets possibles de ces derniers.

### **Objectif :**

L'objectif de la détermination des principales causes et effets des détériorations des EIC identifiées au cours de l'inspection est de permettre aux membres de la Cellule Qualité de disposer d'éléments stratégiques pour résoudre les problèmes notés. Ces solutions seront donc spécifiques à chaque catégorie de causes.

**Durée :** 2 Heures (une séance)

### **Procédure :**

- le problème à solutionner est mis en évidence en partie centrale du support,
- engager une réflexion sur les causes et effets possibles du problème,
- approfondir la réflexion sur les sous causes et effets.

### **Les acteurs :**

Ce sont principalement les responsables des structures d'organisation (OCB, ASC, CG, GPF, CQ) ayant en commun l'usage de l'EIC en question.

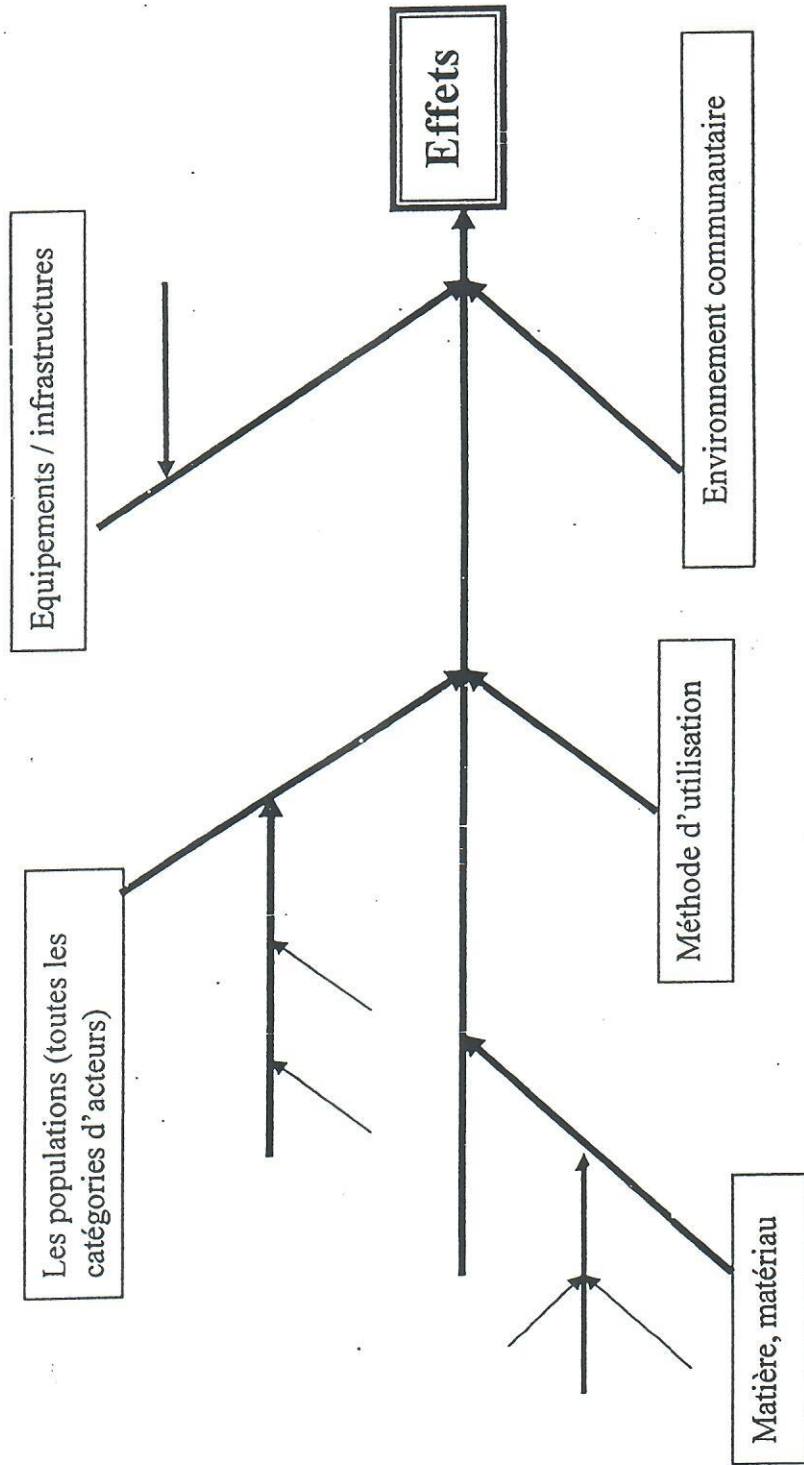
### **Stratégies :**

- Il s'agit de mettre en évidence un à un les différents problèmes d'entretien et de maintenance identifiés lors de l'inspection et d'essayer d'analyser toutes les causes possibles pouvant les engendrer et les effets imaginables qui peuvent en découler ;
- La réflexion doit être libre (brainstorming), le rapporteur peut structurer les idées autour des cinq catégories de causes possibles ;
- Il est important de prêter attention à toutes les idées qui sont formulées. Venant des acteurs, elles peuvent être basées sur des pratiques observées ;

- L'exercice peut être engagé en répartissant les membres de la cellule en cinq groupes, chacun travaillant sur une catégorie de causes. En plénières, les groupes restitueront, compléteront et valideront.



**Fiche d'analyse des causes et effets des détériorations  
des équipements et infrastructures scolaires**



2. Répartir les participants en petits groupes de 5 à 6 personnes, donner une enveloppe à chaque groupe. Expliquez que chaque enveloppe contient 32 bouts de papier. Sur 29 d'entre eux, il y a des mots qui décrivent des attitudes, des dispositions, des comportements ou des aptitudes. Beaucoup de ces attributs, mais pas tous, sont ceux que l'on peut espérer rencontrer chez les populations lorsque celles-ci sont prêtes à « participer » à la prise en charge des problèmes relatifs à l'entretien et à la maintenance. Les papiers blancs sont inclus pour le cas où les participants voudraient ajouter d'autres caractéristiques ou attributs.

3. Demandez aux participants de revoir attentivement toutes les 29 caractéristiques et d'en choisir cinq qui, selon eux, sont essentielles à un programme d'amélioration continue dont le succès dépend d'une totale participation des communautés. Au sein des groupes les participants devront discuter de leurs choix individuels et les consolider sur une liste commune. Chaque groupe devra écrire un exposé pour expliquer les raisons de son choix

*NB : (Accorder 15 à 20 minutes à cet exercice et n'excédez pas le nombre de cinq caractéristiques : la rigueur du choix est très importante. Les participants devront mieux réfléchir et mieux s'inspirer de leurs expériences pour défendre leur choix. Il est également important de conserver le même nombre de caractéristiques pour tous. En donnant aux participants la possibilité de choisir entre 3 et 5 caractéristiques, par exemple, on obtient des résultats irréguliers).*

4. Demandez aux participants de partager le contenu de leur exposé lors de la séance plénière. S'il y a assez de temps, demandez-leur de synthétiser les listes en une seule.

5. Suggérez-leur de réfléchir sur les incidences de leur choix. Pour encourager ces qualités et ces caractéristiques au niveau communautaire, quel type de stratégie serait la plus appropriée.

6. Acceptez toutes les suggestions et demandez à un participant de les noter. Ces idées seront examinées plus tard au cours du débat sur les stratégies de substitution.

#### **Activité 4 : Mise en place de Comité de gestion**



### **Objectif :**

Aider les acteurs de la communauté, à évaluer et analyser leur propre situation et s'il y a lieu, à opérer des choix.

Permettre aux acteurs de définir les tâches, les rôles et les responsabilités de différents usagers des EIC, dans les activités d'entretien et de la maintenance de ces EIC.

### **Les acteurs :**

Ce sont principalement les responsables des structures d'organisation (OCB, ASC, CG, GPF, CQ) ayant en commun l'usage de l'équipement ou infrastructure en question.

**Durée : 1 heure** (une seule séance)

### **Présentation de l'outil**

Le tableau à pochettes est composé de rangées de pochettes, généralement quatre à six placées horizontalement et six à dix placées verticalement. Une série d'images est attachée au-dessus de la rangée supérieure des pochettes. Ces images représentent des domaines sur lesquels on a besoin d'informations sur les activités de maintenance. Chacune des images est placée en haut d'une colonne verticale. (Si on le désire, on peut également placer des images sur la gauche du tableau indiquant d'autres variables, par exemple le Directeur, les enseignants, les parents d'élèves, artisan prestataire de service, les élèves, les autorités scolaires (Inspection et Ministère de l'Education), les autorités locales (conseil municipal ou rural), etc.

### **Identification des activités essentielles du comité de gestion**

Sur le tableau à pochettes, trois nuages de tailles différentes comportant des instructions : "**très important**", "**important**" et "**pas important**" sont placés horizontalement. Une série d'images qui traduisent, des situations diverses et sur lesquelles on a besoin d'informations sont placées verticalement : cotisation, formation, disponibilité du matériel, apport extérieur, transparence dans la gestion, disponibilité de l'artisan réparateur, entretien courant et prévention, etc.

### **Procédure**

Installer le tableau en expliquant au groupe le mode des élections des options, en introduisant le bulletin de vote dans la pochette correspondant à l'option choisie.

- Invitez les membres de la communauté à voter.
- Attirez leur attention sur le caractère confidentiel (on peut tourner par exemple le tableau pour qu'il ne soit pas visible au groupe).

A la fin du vote, le dépouillement est fait en collaboration avec les participants. Le groupe analyse ensuite la signification des données recueillies. Par exemple, pourquoi tant, ou si peu de personnes choisissent une option donnée ? Sinon, quelles autres options les communautés préfèrent-elles ? Quel est l'effet de ces choix sur la maintenance et l'entretien des infrastructures et équipements scolaires ?

#### **Note aux animateurs :**

En fonction de leurs préoccupations de recherche et d'analyse, le tableau peut être appliqué à diverses utilisations :

- définir les rôles et responsabilités des divers acteurs impliqués.
- collecter l'avis des communautés sur une question particulière

## **2. Planification participative des stratégies de maintenance des Equipements et infrastructures communautaires**

L'élaboration du programme d'activités du comité de gestion nécessite l'utilisation de techniques de participation qui garantissent la contribution de tous les acteurs locaux à la réalisation du bilan diagnostic et à la définition des stratégies de maintenance et de gestion des E I C. Dans le cadre de la maîtrise d'œuvre sociale l'Atelier de Planification Stratégique (APS) constitue un outil adapté. Les principales étapes de sa mise en œuvre se déclinent comme suit :

### ***1) Principes et approche de l'atelier***

- Laisser s'exprimer l'expertise locale
- Planifier les activités réalisables, les plus importantes

### ***2) Discussion sur la situation actuelle de l'infrastructure***

1. Chaque membre du groupe doit utiliser cette fiche pour enregistrer ses observations et celles des autres membres
2. Un membre se porte volontaire pour consigner les idées discutées par le groupe
3. Le groupe discute les 4 composantes de la situation actuelle



4. Cinq idées clefs ou réflexions seront retenues pour chaque composante
5. Chaque groupe choisit ensuite un rapporteur qui sera chargé de présenter les idées du groupe aux participants de l'atelier.

<b>REALISATIONS RECENTES</b>	<b>CHANGEMENTS MAJEURS OU ATTENDUS</b>
<b>DEFIS ET OBSTACLES</b>	<b>FORCES ET AVANTAGES</b>

### 3) *Travaux de groupes*

- Le facilitateur principal indique clairement le temps à consacrer aux travaux de groupes (20mn)
- Il note le temps imparti sur une fiche qu'il colle au tableau
- Il coordonne avec les autres facilitateurs pour assister les sous-groupes (un facilitateur par sous-groupe)
- Avant la fin du temps imparti, il apprécie l'opportunité d'accorder encore un peu plus de temps aux groupes.

### 4) *Mise en commun du travail des groupes*

### 5) *Atelier d'orientation stratégique*

Le second atelier consiste en une activité en sous-groupes visant à identifier les actions les plus significatives à entreprendre par le comité de gestion au cours de la prochaine année.

Cette partie orientation stratégique permet de:

- Identifier les domaines d'actions stratégiques
- Hiérarchiser les actions stratégiques
- Dégager les rôles et responsabilités des acteurs clefs

### 6) *Présentation de la question focale et de la démarche (20mn)*

- Afficher la question focale bien visible en milieu de tableau

- Lire et faire lire la question focale et poser des questions de clarification
- Souligner les mots clés de la question focale



## Question focale

" *quelles sont les actions concrètes, spécifiques à conduire dans les 12 prochains mois pour assurer l'animation de l'EIC ?* "

### 7) Travaux de groupes (brainstorming)

- Identifiez chacun 5 idées en réponse à la question focale
- Faites un tour de table et chaque membre du groupe donne sa première idée
- Faites un second tour en donnant chacun ses idées restantes
- Discutez les idées émises autour de la table en vous poussant les uns les autres à être plus précis, plus concis et plus clairs
- Choisissez 5 à 7 idées dans votre groupe et notez les sur les cartes
- Désignez un rapporteur qui sera chargé de présenter les idées.

NB : Demandez aux participants, en formulant les idées, de penser

- Aux opportunités de développement social et économique au niveau local,
- Aux relations entre les ONG, les OCB, et la CL,
- A l'amélioration de l'hygiène, de la maintenance des équipements urbains,
- A une meilleure gestion des ressources mobilisées,
- Au renforcement des capacités du CG,
- Aux besoins de formation et d'assistance technique,
- A la mobilisation des ressources financières locales.

### Recommandations

Le facilitateur principal indique clairement le temps à consacrer aux travaux de groupes (20mn)

Il coordonne avec les assistants pour appuyer les groupes en vérifiant leur production Le facilitateur principal signale clairement la fin du travail des groupes et passe à la mise en commun des idées

8) *Organiser les idées et constituer des grappes* avec les idées de la même famille (15mn)





# **ANNEXES**

**Modèle de Plan d'opération pour la Conduite  
d'un processus de maîtrise d'œuvre sociale**

Activité	Objectifs	Résultats attendus	Partenaires	Acteurs
<b>PHASE I ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE DES INFRASTRUCTURES</b>				
<p>1 - Contacts préalables/ Préparation du lancement du processus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire connaissance avec les autorités municipales</li> <li>- recueillir leurs attentes</li> <li>- Echanger avec le maître d'œuvre technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le contact avec les autorités et les acteurs locaux est établi.</li> <li>- le contexte local est maîtrisé</li> </ul>		<p>Commune Maître d'œuvre technique Délégués de quartier, délégués de marchés usagers de la route, les ASC</p>
<p>2 Lancement officiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager l'information et les enjeux du processus avec les autorités administratives, municipales, les leaders associatifs, les délégués de quartier et les personnes ressources.</li> <li>- recueillir les préoccupations des participants, les discuter et les capitaliser.</li> <li>- Partager l'information sur les différentes étapes du processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'information sur le processus et la mission du MOS sont discutées et partagées avec l'ensemble des autorités et acteurs locaux.</li> <li>- les enjeux de la gestion participative des équipements communautaires dans le processus du développement local sont partagés.</li> <li>- l'orientation des demandes des groupes sociaux est maîtrisée</li> <li>- les différentes étapes du processus d'accompagnement pour la gestion participative des équipements communautaires (GEPEC) sont partagées</li> <li>- la suite des activités est partagée</li> </ul>		

<p><b>Repérage des OCB, ASC, groupes demandeurs et connaissance participative du milieu</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- le répertoire des OCB de la commune est disponible</li> <li>- Le MOS a compris le - dispositif technique de l'ouvrage.</li> <li>- les acteurs concernés ont le même niveau d'information</li> <li>- le maître d'œuvre social à une bonne connaissance du milieu.</li> </ul>	<p>Services techniques, municipalité délégués de quartiers.</p>
<p><b>3 – Mise sur pied d'un cadre d'intervention fédérateur de l'ensemble des groupes demandeurs et des personnes ressources impliquées</b></p> <p><b>Création de zones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre sur pied le cadre d'animation-</li> <li>- Partager les modalités de mise sur pied des futurs comités de gestion et leurs relations avec les unités de quartier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs concernés sont informés et comprennent la démarche et le plan d'installation,</li> <li>- les unités de quartier sont mises sur pied et leurs missions définies</li> <li>- Le planning des activités validé</li> <li>- les modalités de mise sur pied des futurs comités de gestion sont partagés.</li> </ul>	<p>OCB, Commune, délégués de quartier délégués de marchés usagers de la route, les ASC</p>
<p><b>4 – Réunions communautaires au niveau des quartiers et du marché</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer les concernés sur leur rôle et la mission du MOS</li> <li>- Présenter et valider le planning des activités</li> <li>- Partager les modalités de mise sur pied ou de redynamisation des comités de gestion</li> <li>- Restituer les conclusions des réunions de chantier et recueillir les préoccupations des acteurs afin de les partager avec les entrepreneurs et le maître d'œuvre technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs concernés sont informés et comprennent la démarche et le plan d'installation,</li> <li>- Le planning des activités validé</li> <li>- Les conditions de mise sur pied ou de redynamisation des comités de gestion sont partagées.</li> <li>- Le planning d'exécution est négocié</li> </ul>	<p>OCB, Commune, délégués de quartier délégués de marché usagers de la route, les ASC les riverains des infrastructures et équipements les comités de zone</p>



**PHASE II PERENNISATION, ENTRETIEN, MAINTENANCE, GESTION**

5- Mise sur pied des comités de gestion	Mettre en place les cadres de gestion	- Les comités de gestions sont mis sur pied de manière démocratique et participative		Comités de zone Services techniques
6- Ateliers de planification de stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir des ateliers de planification de stratégies</li> <li>- Partager et discuter avec les acteurs locaux le contenu des contrats de concession</li> </ul>	<p>Un plan d'action est élaboré</p> <p>Les concessionnaires ont la même compréhension du contenu du contrat, l'ont éventuellement amendé et validé.</p>		Comités de gestion Commissions techniques de la municipalité Services techniques déconcentrés
7- Signature des contrats concession	Permettre à la commune de confier sur la base d'un contrat, la gestion des ouvrages aux comités de gestion et d'animation	Le contrat de concession validé et signé par les deux parties (commune et comité de gestion)		Autorités municipales Comités de gestion
3 -Atelier de formation sur l'entretien et la maintenance des équipements communautaires.	- Mettre à la disposition des acteurs, des outils et des techniques d'entretien et de maintenance des	Les acteurs chargés de l'entretien disposent et maîtrisent les outils d'entretien		Comités de gestion

**PHASE III SUIVI EVALUATION**

<p>6 - Suivi des activités /</p>	<p>Rencontrer de manière périodique les comités de gestion et les cadres de concertation pour faire le pont sur les activités.</p> <p>Tenir une séance d'évaluation à mi-parcours avec les acteurs</p> <p>Partage d'expériences avec des comités de gestion d'autres localités</p> <p>Définir un système de suivi évaluation</p>	<p>- Le MOS suit régulièrement les activités menées par les acteurs locaux et au besoin, apporte un appui-conseil.</p> <p>- les activités des comités de gestion sont évaluées et de nouvelles perspectives dégagées</p> <p>- des échanges d'expérience sont tenus</p> <p>- Un canevas de suivi, évaluation est disponible</p> <p>- Les indicateurs de performance sont définis et adoptés.</p>	<p>Comités de gestion</p> <p>Commune</p> <p>les comités de zone</p> <p>les services techniques</p>
<p>5 - Définition d'un système de suivi et d'autoévaluation</p>	<p>Définir un système de suivi évaluation</p>	<p>- Un canevas de suivi, évaluation est disponible</p> <p>- Les indicateurs de performance sont définis et adoptés.</p>	<p>Comités de gestion</p> <p>Comités de zone</p> <p>Services techniques locaux</p>
<p>Evaluation et capitalisation de fin de processus</p>	<p>Faire le bilan des activités, tirer les enseignements majeurs et discuter de la pérennisation des acquis</p>	<p>Le programme est évalué,</p> <p>Les acquis sont partagés</p> <p>Des dispositions sont prises pour la pérennisation des acquis de nouvelles pistes d'actions sont identifiées.</p>	<p>Comités de gestion</p> <p>Commune</p> <p>Comités de zone</p>